



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

Sadat Journal of Administrative and Financial Research



المجلد الثالث - العدد الثالث - أكتوبر 2025

Volume 3 | Issue 3 | Oct. 2025



sjsaf.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ. د/ محمد صالح هاشم

رئيس التحرير
د/ حسن رشاد صابر

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية
24426

الترقيم الدولي الإلكتروني Online ISSN
2974-3389

الترقيم الدولي ISSN
2974-3370

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

الصادرة عن:

مركز الاستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس مجلس إدارة المجلة

أ.د. محمد صالح هاشم

رئيس التحرير

د. حسن رشاد صابر

المحرر التنفيذي

أ. نادر مكي

سكرتير التحرير

أ. أحمد جابر

دور التحول الرقمي في دعم ادارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية (دراسة ميدانية)

اعداد /

حسان محمد بخش

2025

الفصل الاول: الاطار العام للبحث

1/1 - مقدمة:

تعد إدارة المواهب أحد التحولات المعرفية المعاصرة في مجال الفكر الإداري الحديث باعتبارها المصدر الرئيسي لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات، وبالتالي يعتمد نجاح الكثير من المنظمات على الفعالية في تحديد المواهب والبحث عنها والاحتفاظ بها، فالمواهب تعتبر من أهم اهتمامات المنظمات والنقص في المهارات والقدرات البشرية يعتبر تهديد رئيسي لآفاق نمو المنظمات وبالتالي تسعى المنظمات الرشيدة لإدارة المواهب التنظيمية بفعالية في محاولة لتوظيف الأشخاص الذين يمثلون إصولاً قيمة لمنظمتهم، وفي هذا السياق يمكن القول أنه إذا كانت إدارة المواهب تعتبر مفتاح للنجاح والتنافسية في المنظمات، فإنها تعتبر الأساس لمستقبل الجامعات التي تسعى لاستثمار كل الفرص الممكنة للبقاء (McDonnell et al., 2017).

وتسعى الدراسة الحالية لفهم وتوضيح دور التحول الرقمي في دعم الميزة التنافسية في المستشفيات من خلال إدارة المواهب، حيث يعتبر التحول الرقمي أحد العوامل الهامة التي تؤثر على المجال الصحي من خلال تحويل نظام العمل التقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بشكل يساهم في إكساب أعضاء المنظومة الطبية مهارات التعامل مع تطبيقات التكنولوجيا الرقمية، وتحقيق المرونة في البيئة الصحية وتحسين جودتها

2/1- متغيرات الدراسة

1- التحول الرقمي (DT) Digital Transformation

تتخبط المجتمعات وكذلك المنظمات حالياً في عملية التحول الرقمي الذي يؤثر على جميع الأنشطة داخل المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية (Morakanyane et al., 2020)، وتترك العديد من المنظمات أهمية التحول الرقمي، بالرغم من افتقار البعض منهم بالمعرفة الكافية لبدء التحول الرقمي (von Leipzig et al., 2017) ويعتبر التحول الرقمي ظاهرة مستمرة تتجاوز مجرد الاستثمار في التكنولوجيا أو رقمنة منظمة ما، حيث إنه ينطوي على تغييرات جذرية في نماذج الأعمال تستند إلى تقنيات متطورة كالبيانات الضخمة أو الذكاء الاصطناعي أو تحليلات الموارد البشرية (Kiron & Spindel, 2019).

ويُعرف (Verhoef, 2021) التحول الرقمي بأنه " تغيير في كيفية استخدام المنظمات للتقنيات الرقمية لتطوير نموذج عمل رقمي جديد يساعد على خلق قيمة أكبر للمنظمة بشكل يناسبها". و أضاف (Frank, 2019) أنه يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه " تسريع أنشطة الأعمال والعمليات والكفاءات والنماذج للاستفادة الكاملة من التغييرات والفرص في التكنولوجيا الرقمية". ويعرف (Loonam et al., 2018) التحول الرقمي بأنه عملية استخدام التقنيات الرقمية الحالية مثل تقنية المحاكاة الافتراضية، والحوسبة المتنقلة، والحوسبة السحابية، وتكامل جميع الأنظمة الموجودة في المنظمة. وعرفه (Morakanyane et al., 2017), بأنه " عملية تطويرية تعتمد على القدرات الحالية والتكنولوجيا الرقمية لإنشاء أو تغيير العمليات التجارية وتجارب العملاء لخلق قيمة جديدة".

2 – إدارة المواهب (TM) Talent management

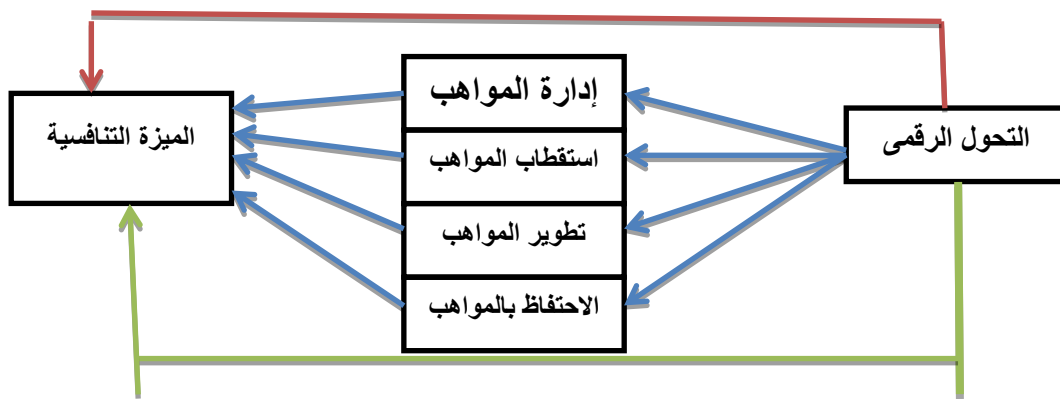
تستخدم كلمة مواهب للإشارة إلى مهارة شخصية، أو قدرة على العمل، أو كفاءة تميز شخص عن آخر وتعتبر المواهب هي مفتاح التميز التنظيمي، وينظر إلى إدارة المواهب على أنها مفتاح النجاح التنظيمي وضرورة لدعم واستدامة المنظمات في بيئة سريعة وديناميكية تتسم بالتطورات والتغييرات التنافسية، وأن أهم التحديات التي تواجه المنظمات في جميع أنحاء العالم تتمثل في جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها فالموظفين الموهوبين ينظر إليهم على أنهم قادة مستقبليون يتمتعون بأداء فائق، وتتجاوز إدارة المواهب إجراءات إدارة الموارد البشرية النموذجية من خلال التركيز على التنوع والخبرة – (Gallardo et al., 2019). واتفق معه (Vaiman, et al, 2017) في أن عدم كفاية المواهب والمهارات بالكمية والنوعية المطلوبة يعتبر تهديد رئيسي لإمكانيات التوسع المستقبلية. فالمنظمات ضغط مستمر تجاه تحسين كفاءة وفعالية وظيفة الموارد البشرية، فالعنصر البشري هو القوة الدافعة وراء تطوير شبكات المعرفة وبالتالي يتم الاهتمام باستقطاب المواهب والاحتفاظ بها، والاستفادة من المهارات والقدرات المطلوبة لبيئة العمل الحديثة.

3 – الميزة التنافسية Competitive Advantage

أن الميزة التنافسية تتحقق عندما يكون بإمكان المنظمة تقديم قيمة فريدة للعملاء من خلال خلق وضع وندرة يصعب تقليدها أو استبدالها، واستدامة الميزة التنافسية لفترة طويلة تعتبر أحد المؤشرات على أن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة. وتظهر الميزة التنافسية عندما تكون المنظمات قادرة على خلق قيمة اقتصادية من خلال تنفيذ وممارسة استراتيجيات فريدة عن تلك التي ينفذها المنافسون ، وتشتمل الميزة التنافسية على القدرات التنافسية التي تسمح للمنظمات بتمييز نفسها وهي نتيجة لقرارات إدارية

حاسمة عندما تستفيد الشركات بالكامل من الموارد المتاحة لديها وتطور إستراتيجيتها وكنتيجة لذلك يتم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Li et al., 2016) ولكي تكون المنظمات لديها القدرة على المنافسة من خلال إعداد الموارد البشرية المؤهلة لتلبية الاحتياجات المستقبلية من أجل استمرار وجود المنظمات على الساحة الوطنية والعالمية (Hanantijo, 2013).

ويوضح الشكل رقم (1) تصوراً للعلاقات التي تربط متغيرات الدراسة وتشمل التحول الرقمي كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، وإدارة المواهب كمتغير وسيط.



شكل (1) متغيرات الدراسة

3/1. الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

باستقراء الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، توصل (Aspara et al., 2013) إلى أن التحول الرقمي والتقنيات الرقمية وتقنيات الاتصال تؤثر على التطور الاستراتيجي للمنظمات ويخلق ميزة تنافسية. وأكد (Fitzgerald et al., 2013) أن رقمنة المنظمات يعزز القدرة على توليد مزايا تنافسية تتمثل في خفض التكلفة وتحسين الكفاءة أو أشكال جديدة للإنتاج. وأوضح (Rha & Lee, 2022) أن التحول الرقمي يؤثر على عمليات سلسلة القيمة في المنظمات الخدمية، لكنهما لم يصفوا كيف يمكن لهذا التحول أن يولد ميزة تنافسية في تلك المنظمات. كما أكد (Martinez-Caro et al., 2020) أن تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية للمنظمات شركة ما زال في مراحله الأولى وأن لا توجد بحوث تسعى إلى تحديد تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية بالمنظمات. وأوضح (Xue et al., 2022) أنه للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، يتعين على المنظمات تغيير المنطق الأصلي لخدماتهم، وتعزيز التحول الرقمي في جميع السياقات بما في ذلك العمليات والهيكل وصنع الإستراتيجية. وأكد (Schwertner, 2017) أن المنظمات التي تعتمد على تقنيات التحول الرقمي كالحسابة الإلكترونية والبيانات الضخمة والتقنيات الاجتماعية كجزء من بنيتها التحتية تكون أكثر

ربحية ولديها تقييم سوقى أكبر مقارنة بمنافسيها وتعتبر هذه التقنيات هي المحرك الرئيسى وأداة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التحول الرقمى. وتوصل (Shehadeh, 2023) إلى أن التحول الرقمى لا يؤثر فقط على الميزة التنافسية ولكنه يؤثر أيضا على توجه ريادة الأعمال، كما توصل إلى أن التوجه الريادى يتوسط العلاقة بين التحول الرقمى والميزة التنافسية، وأضاف أن إدارة المواهب تعمل على تحسين العلاقة بين التحول الرقمى والميزة التنافسية.

تأسيساً على ما سبق يرى الباحث:

- عدم وجود دراسات فى حدود علم الباحث تناولت العلاقة التى تربط بين المتغيرات محل الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة.
 - لا يوجد تصور شامل فى حدود اطلاع الباحث يضم العلاقة بين التحول لرقمى كمتغير مستقل يعتبر محدد ومحفز لإدارة المواهب بأبعادهما الثلاثة: استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب كمتغيرات وسيطة تعتبر مقدمات لها تأثيراتها على تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع.
 - استهدفت الدراسات السابقة قياس العلاقات المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة، فى حين استهدفت الدراسة الحالية قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين تلك المتغيرات.
- وبالتالى كانت توجد حاجة لمزيد من الدراسات لتقديم المزيد من الفهم والتوضيح لبعض الجوانب والعلاقات والتأثيرات التى تربط مفاهيم ومتغيرات الدراسة ببعضها البعض. ولسد هذه الفجوة المعرفية، طور البحث الحالى إطار نظرى يضم متغيرات الدراسة بشكل لم تتناوله الأدبيات السابقة .

4/1 : مشكلة الدراسة:

بناء على نتائج الدراسات السابقة فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس التالى: ماهو دور التحول الرقمى - متغيراً مستقلاً - فى دعم إدارة المواهب -متغير وسيط - على تحقيق الميزة التنافسية - متغير تابع - ؟

وينبثق مما سبق التساؤلات الفرعية التالية

- هل يؤثر التحول الرقمى على إدارة المواهب ؟
- هل تؤثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية ؟
- هل يؤثر التحول الرقمى على تحقيق الميزة التنافسية ؟
- هل يزداد تأثير التحول الرقمى على تحقيق الميزة التنافسية من خلال توسط إدارة المواهب؟

4/1- فروض الدراسة

الفرض الرئيس : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (بناء استراتيجيات، الكفايات الوظيفية، شمولية إدارة المواهب) على تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده (التكلفة، الجودة) من خلال تفعيل التحول الرقمي في المستشفيات السعودية.

تم إخضاع الفرضيات المنقوعة من هذه الفرضية، لتحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

HO1.1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء الاستراتيجيات على تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية.

HO 1.2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للكفايات الوظيفية على الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية.

HO 1.3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشمولية إدارة المواهب على الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية.

5/1 : أهداف الدراسة

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

- تحديد تأثير التحول الرقمي على إدارة المواهب في المستشفيات محل الدراسة.
- تحديد تأثير إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات محل الدراسة.
- تحديد التأثير المباشر للتحول الرقمي على الميزة التنافسية في المستشفيات محل الدراسة.
- تحديد التأثير غير المباشر للتحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لإدارة المواهب في المستشفيات محل الدراسة.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي سوف يتم الحصول عليها بحيث يمكن تطبيقها والاستفادة منها في المستشفيات محل الدراسة

6/1: أهمية البحث

تحددت أهمية البحث الحالية من خلال ما يأتي:

- (1) يأتى هذا البحث استجابة للعديد من التوصيات للبحاث والمؤشرات بضرورة رفع مستوى الجودة وخفض التكاليف بالمؤسسات الصحية.
- (2) تُعد هذه الدراسة فى حدود علم الباحث من أوائل الدراسات التى تناولت استخدام نموذج تكاملى بين التحول الرقمي وإدارة المواهب فى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصحية بوجه عام والمؤسسات الصحية السعودية بوجه خاص .
- (3) تعتبر منهجية التحول الرقمي من الموضوعات الحديثة التى تعمل على تفعيل إدارة المواهب مما يجعلها تقدم صورة أكثر وضوحاً للمشكلات المتعلقة بالجودة وكيفية تحسينها ودعم الميزة التنافسية .
- (4) تهتم الدراسة باستخدام التحول الرقمي لرفع الأداء للمستشفيات السعودية من خلال مراقبة وتقييم المواهب وفقاً للخطط المخطط لها والمنفذة بما يجعل التطوير فى جميع جوانب العملية الصحية متوازناً.

الفصل الثاني : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.2 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات السعودية واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة من أجل تحديد عدد أفراد عينة الدراسة من مجموع مجتمع الدراسة من الموظفين يبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (372) موظف وموظفة، حسبما استطاع الباحث الوصول إلى العينة .

2.2 التحليل الوصفي لفقرات أداة الدراسة

أولاً: وصف المتغيرات الخاصة بإدارة المواهب

1- بناء الاستراتيجيات

الجدول : (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لفقرات البناء الاستراتيجيات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تستند الرؤية ورسالة المستشفيات السعودية على قيم العاملين فيها ومقدار ما لديهم من مواهب	4.172	0.516	1	مرتفعة

2	تدعم أهداف المستشفيات السعودية مواهب وقدرات العاملين على المدى القريب والبعيد	3.766	0.772	3	مرتفعة
3	تقوم المستشفيات السعودية بتحليل نقاط القوة والضعف في كادره بشكل مستمر	4.042	0.667	2	مرتفعة
4	تراعى استراتيجية وسياسات المستشفيات السعودية وجود ذوي المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة	3.269	1.249	8	متوسطة
5	تضع المستشفيات السعودية خطط واضحة لتشجيع الابتكار والمبادرات والأفكار الجديدة	3.662	0.936	4	مرتفعة
6	يتوافر لإدارة المستشفيات السعودية قواعد بيانات لأوعية الموهبة (أعداد الموهوبين ومجال موهبتهم)	3.571	0.707	5	متوسطة
7	تدرس المستشفيات السعودية الفرص الخارجية المتاحة من المواهب ويحاول استقطابها والاستفادة منها	3.425	697.	6	متوسطة
8	تضع المستشفيات السعودية اللوائح والقوانين التي تضبط نظام إدارة المواهب	3.409	0.903	7	متوسطة
	المتوسط العام	3.665	0.806		مرتفعة

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بناء الاستراتيجيات من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.665) وبانحراف معياري (0.806). وقد حلت الفقرة " تستند رؤية ورسالة المستشفيات السعودية على قيم العاملين فيها ومقدار ما لديهم من مواهب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.172) وبأهمية نسبية مرتفعة، أما فقرة " تراعى استراتيجية وسياسات المستشفيات السعودية وجود ذوي المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة" فحلت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.269) وبأهمية نسبية متوسطة.

2- الكفايات الوظيفية

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لفقرات الكفايات الوظيفية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
9	تحدد المستشفيات السعودية المعارف والمهارات والسلوكيات التي تشكل عوامل النجاح لأي وظيفة	3.263	0.846	8	متوسطة
10	تضع المستشفيات السعودية معايير للتمييز بين العاملين	3.708	0.834	4	مرتفعة
11	تضع المستشفيات السعودية وصف وظيفي واضح ومعروف للعاملين في كل مستوى تنظيمي	3.659	1.057	6	متوسطة
12	تحدد المستشفيات السعودية المسارات الوظيفية والتعاقب الوظيفي	3.636	0.930	7	متوسطة
13	تضع المستشفيات السعودية تقييم الأداء على أساس الكفايات والمواهب	3.776	0.984	3	مرتفعة
14	يتوافر في المستشفيات السعودية نظام التعويضات غير المباشرة حسب الكفايات والمواهب	4.091	0.575	1	مرتفعة
15	يتوافر في المستشفيات السعودية نظام للترقيات حسب الكفايات والمواهب	3.672	0.811	5	مرتفعة
16	تركز المستشفيات السعودية على الخبرات والمواهب الحقيقية التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخدمة	3.903	0.805	2	مرتفعة
	المتوسط العام	3.713	0.855		مرتفعة

يتبين من الجدول السابق ان المتوسط الحسابي العام لفقرات الكفايات الوظيفية كان مرتفعاً من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ (3.713) وبانحراف معياري (0.855). وقد حلت فقرة " يتوافر في المستشفيات نظام التعويضات غير المباشرة حسب الكفايات والمواهب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.091) وبأهمية نسبية مرتفعه، أما فقرة " يحدد المستشفيات السعودية المعارف والمهارات والسلوكيات التي تشكل عوامل النجاح لأي وظيفة " فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.263) وبأهمية نسبية متوسطة.

3- شمولية إدارة المواهب

الجدول (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لفقرات شمولية إدارة المواهب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
17	تصنف المستشفيات السعودية جودة الموهبة المطلوبة لكل مستوى تنظيمي	3.529	0.960	6	متوسطة
18	تقرض المستشفيات السعودية وجود الموظفين الموهوبين في المستويات الإدارية العليا	3.880	0.844	3	مرتفعة
19	تتطلب المستشفيات السعودية وجود الموظفين الموهوبين في المستويات الإدارية الوسطى	3.727	1.174	4	مرتفعة
20	تتطلب المستشفيات السعودية وجود الموظفين الموهوبين في المستويات الإدارية الدنيا	4.000	0.884	1	مرتفعة
21	تركز المستشفيات السعودية على جذب الموهوبين لشغل المناصب الوظيفية الحساسة	3.721	0.783	5	مرتفعة
22	يحدد المستشفيات السعودية ذوى المواهب ليكونوا بدلاء لذوى المناصب الحساسة فوراً في حال تركهم للعمل	3.951	0.666	2	مرتفعة
	المتوسط العام	3.801	0.885		مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لفقرات شمولية ادارة المواهب كان مرتفعاً من حيث الأهمية النسبية فكان المتوسط الحسابي (3.801) وبانحراف معياري(0.885) وحلت الفقرة

"تتطلب المستشفيات السعودية وجود الموظفين الموهوبين في المستويات الإدارية الدنيا " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.000) وبأهمية نسبية مرتفعه، اما فقرة " يصنف المستشفيات السعودية جودة الموهبة المطلوبة لكل مستوى تنظيمي" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.529) وبأهمية نسبية متوسطة.

ولمقارنة أبعاد إدارة المواهب ، تم إعداد الجدول الآتي:

الجدول (14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	بناء الاستراتيجيات	3.665	0.806	3	مرتفعة
2	الكفايات الوظيفية	3.713	0.855	2	مرتفعة
2	شمولية إدارة المواهب	3.801	0.885	1	مرتفعة
	إدارة المواهب	3.727	0.849		مرتفعة

يتبين من الجدول في الأعلى أن المتوسط العام لإدارة المواهب من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام (3.737) وبانحراف معياري بلغ (0.849) وقد حل بُعد (شمولية إدارة المواهب) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.801) وبانحراف معياري (0.885) وبأهمية نسبية مرتفعه، أما بُعد (بناء الاستراتيجيات) فحل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.665) وبانحراف معياري (0.806) وبأهمية نسبية مرتفعه.

ثانياً: المتغير التابع، تحقيق الميزة التنافسية

1 - التكلفة

الجدول (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لفقرات التكلفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
23	تهتم المستشفى بالبحث عن طرق تخفيض التكاليف	3.799	0.880	3	مرتفعة

24	تسعى المستشفى إلى زيادة حجم خدماتها لتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة	3.571	0.845	6	متوسطة
25	تستخدم المستشفى طرق مبتكرة للسيطرة على التكاليف	3.669	0.976	4	مرتفعة
26	تستخدم المستشفى نظاماً دقيقاً لضبط عناصر التكلفة	3.601	1.089	5	متوسطة
27	تسعى المستشفى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها	3.529	1.060	7	متوسطة
28	تعتبر المستشفى خفض تكلفة منتجاتها أحد أولوياتها الأساسية	3.851	0.772	1	مرتفعة
29	تعتمد المستشفى سياسات وإجراءات مكتوبة لخفض التكلفة تلتزم في تنفيذها جميع الأقسام كل حسب اختصاصه	3.825	0.788	2	مرتفعة
	المتوسط العام	3.692	0.916		مرتفعة

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لفقرات التكلفة من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.692) وبانحراف معياري (0.916) وقد حلت الفقرة " تعتبر المستشفى خفض تكلفة منتجاتها أحد أولوياتها الأساسية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.851) وبأهمية نسبية مرتفعة وهذا قد يدل على توجه المستشفى السعودية الى خفض تكلفتها، أما الفقرة " تسعى المستشفى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها " فحلت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.529) وبأهمية نسبية متوسطة.

2- الجودة

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لفقرات الجودة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
30	تتعاون المستشفى مع المستشفيات العالمية لتحسين جودة أنشطتها	3.857	0.757	3	مرتفعة

31	تحرص المستشفى على تطبيق المواصفات الإرشادية الدولية	3.828	0.765	4	مرتفعة
32	تطبق المستشفى نظام السيطرة النوعية للتحقق من جودة خدماتها	3.549	0.656	8	متوسطة
33	تحافظ المستشفى على خصائص جودة منتجاتها العالية	3.747	0.906	5	مرتفعة
34	تحرص المستشفى على نشر ثقافة الجودة في جميع أنشطتها	4.075	0.529	1	مرتفعة
35	تعتبر المستشفى جودة خدماتها أحد أولوياتها الأساسية	4.023	0.658	2	مرتفعة
36	يملك موظفو المستشفى المعرفة اللازمة للإجابة على أسئلة الزبائن	3.701	0.828	7	مرتفعة
37	تقدم المستشفى لزملائها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن غيرهم	3.747	0.906	5	مرتفعة
38	تقيم المستشفى تحالفات استراتيجية مع المستشفيات الأخرى ذات العلاقة بها	3.727	1.174	6	مرتفعة
	المتوسط العام	3.806	0.799		مرتفعة

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لفقرات الجودة كان مرتفعاً من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.806) وبانحراف معياري (0.799) وقد حلت فقرة " تحرص المستشفى على نشر ثقافة الجودة في جميع أنشطتها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.075) وبأهمية نسبية مرتفعة، أما فقرة " تطبق المستشفى نظام السيطرة النوعية للتحقق من جودة خدماتها " فحلت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.549) وبأهمية نسبية متوسطة.

ولمقارنة أبعاد تحقيق الميزة التنافسية، تم إعداد الجدول الآتي:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لأبعاد تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التكلفة	3.692	0.916	2	مرتفعة
2	الجودة	3.806	0.799	1	مرتفعة
	الميزة التنافسية	3.749	0.857		مرتفعة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام للميزة التنافسية من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.749) وبانحراف معياري بلغ (0.857) وقد حل بعد (الجودة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.806) وبانحراف معياري (0.799) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حل بعد (التكلفة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.692) وبانحراف معياري (0.916) وبأهمية نسبية مرتفعة.

3.2 اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار الفرضيات، حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسية الأولى لتحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج multiple and Stepwise linear regression، وتم إخضاع الفرضيات المتفرعة منها لتحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression.

الفرضية الرئيسية الأولى

HO.1 الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (بناء استراتيجيات، الكفايات الوظيفية، شمولية إدارة المواهب) على تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده (التكلفة، الجودة) من خلال تفعيل التحول الرقمي في المستشفيات السعودية تم إخضاع الفرضيات المتفرعة من هذه الفرضية، لتحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

HO1.1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء الاستراتيجيات على تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية.

الجدول (6): نتائج اختبار اثر بعد (بناء الاستراتيجيات) على الميزة التنافسية

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig f*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	19.678	0.042	0.829	بناء الاستراتيجيات	0.000	1	387.243	0.559	0.747	الميزة التنافسية

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (6) أن قيمة ($R=0.747$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (بناء الاستراتيجيات) و(الميزة التنافسية). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.559$)، وهذا يعني أن بعد (بناء الاستراتيجيات) قد فسّر ما مقداره (55.9%) من التباين في (الميزة التنافسية)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (387.243) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($a \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.829$) وأن قيمة ($t=19.678$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($a \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء الاستراتيجيات على الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية"

1.2 HO لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للكفايات الوظيفية على الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية.

الجدول (7): *نتائج اختبار اثر بعد (الكفايات الوظيفية) على الميزة التنافسية

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig f*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ²	R	
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة			معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	15.405	0.058	0.890	الكفايات الوظيفية	0.000	1	237.321	0.437	0.661	الميزة التنافسية

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (7) أن قيمة ($R=0.661$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (الكفايات الوظيفية) و(الميزة التنافسية). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.437$)، وهذا يعني أن بعد (الكفايات الوظيفية) قد فسّر ما مقداره (43.7%) من التباين في (الميزة التنافسية)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (237.321) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($a \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.890$) وأن قيمة ($t=15.405$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($a \leq 0.05$). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للكفايات الوظيفية على الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية".

1.3 HO لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشمولية إدارة المواهب على الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية.

الجدول (8): *نتائج اختبار اثر بعد (شمولية إدارة المواهب) على الميزة التنافسية

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري y	B	البيان	Sig f* مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	F المحسوب ة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.00 0	25.216	0.03 4	0.85 7	شمولية إدارة المواهب	0.00 0	1	635.8 55	0.67 5	0.822	الميزة التنافسية

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (20) أن قيمة ($R=0.822$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (شمولية إدارة المواهب) و(الميزة التنافسية). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.675$)، وهذا يعني أن بعد (شمولية إدارة المواهب) قد فسّر ما مقداره (67.5%) من التباين في (الميزة التنافسية)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (635.855) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($a \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.857$) وأن قيمة ($t=25.216$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($a \leq 0.05$). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشمولية إدارة المواهب على الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية "

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (9): *نتائج اختبار اثر (إدارة المواهب) على الميزة التنافسية

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري ى	B	البيان	Sig f* مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	F المحسوب ة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	9.239	0.045	0.416	بناء الاستراتيجيات	0.00 0	3	328.223	0.764	0.874	الميزة التنافسية
0.686	0.404	0.057	0.023	الكفايات الوظيفية						
0.000	14.631	0.041	0.600	شمولية إدارة المواهب						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول رقم (9) أن معامل الارتباط ($R=0.874$) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات ، كما أن أثر (إدارة المواهب) في (الميزة التنافسية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة (328.223)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.764$) وهي تشير إلى أن (76.4%) من التباين في (الميزة التنافسية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (إدارة المواهب) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (بناء الاستراتيجيات) قد بلغت (0.416) وأن قيمة t عنده هي (9.329)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (الكفايات الوظيفية) قد بلغت (0.023) وأن قيمة t عنده هي (0.404)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.686$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (شمولية إدارة المواهب) (0.600) وقيمة t عنده هي (14.631)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وترى الدراسة أن عدم وجود الأثر للكفايات الوظيفية في اختبار الفرضية الرئيسية لا يتنافى مع نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية وإنما يظهر أن بقية الأبعاد أكثر أهمية وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (بناء استراتيجيات، الكفايات الوظيفية، شمولية إدارة المواهب) على تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده (التكلفة، الجودة) في المستشفيات السعودية"

ولتحديد أي من أبعاد إدارة المواهب كان له الأثر الأبرز في الميزة التنافسية، تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج، وكانت النتيجة على النحو التالي:

الجدول: (10) نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسية الأولى H01

النموذج	رأس المال الفكرى	B	قيمة t	Sig* مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأول	شمولية إدارة المواهب	0.857	25.216	0.000	0.675	635.855	0.000
الثانى	شمولية إدارة المواهب	0.607	16.291	0.000	0.764	493.606	0.000
	بناء الاستراتيجيات	0.424	10.716	0.000			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$)

يلاحظ أن أثر جميع المتغيرات المستقلة، كان أثراً معنوياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، باستثناء بعد (الكفايات الوظيفية) والذي أظهر أثراً غير معنوي.

المراجع الأجنبية:

- 1) aspar, M., Stark, J. & Stotler, D. (2013). Opportunities and Challenges for Big Data Analytics in US Higher Education: A Conceptual Model for Implementation. *Industry and Higher Education*, 32 (1), pp. 1–14, DOI:10.1177/0950422218770937
- 2) Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D.& Welch, M., (2023). Embracing digital technology: new strategic imperative. Global executive study and research project. **MIT Sloan Manag Review**. 55 (2), 1–12.
- 3) Frank, A.G., Dalenogare, L.S.& Ayala, N.F., (2019). Industry 4.0 technologies: implementation patterns in manufacturing companies. **International Journal of Production Economics**, 210, 15–26. doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.01.004
- 4) Gallardo–Gallardo, E., Dries, N.& González–Cruz, T.F. (2019). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? **Human Resource Management Review**, 23, 290–300. doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.002.
- 5) hanant H. (2020). **Talent management perusahaan multinasional menuju era newnormal**: tantangan dan peluang. Prosiding Seminar Nasional, 7 (2), 62–69.
- 6) Kiron, D.& Spindel, B., (2019). Rebooting work for a digital era: how IBM reimagined talent and performance management. **MIT Sloan Management Review**, 3, 1–12.
- 7) Li, J., Hedayati–Mehdiabadi, A., Choi, J., Wu, F., & Bell, A. (2018). Talent management process in Asia: multiple case study. **European Journal of Training and Development**, 42(7–8), pp 499–516. doi.org/10.1108/EJTD-04-2018-0035

- 8) Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. **Strategic Change**, 27 (2), 101–109 doi:10.1002/jsc.2185
- 9) Macmillan, H., & Tamport, M. (2020). Strategic management process, content and implementation. Oxford press
- 10) Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J.G.& Alfonso-Ruiz, F.J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organizational culture. **Technological Forecasting and Social Change**, 154, 119962. doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962
- 11) Morakanyane, R., O'Reilly, P., McAvoy, J., (2020). **Determining digital transformation success factors. In: Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences**, Hawaii. doi:10.24251/HICSS.2020.532
- 12) Rha, J.S.; Lee, H.H. (2022). Research trends in digital transformation in the service sector: A review based on network text analysis. **Service Business**, 16, 77–98. doi.org/10.1007/s11628-022-00481-0
- 13) Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. **Trakia Journal of Sciences**, 15 (1), 388–393. doi:10.15547/tjs.2017.s.01.065
- 14) Sewify, A. (2021). The effect of talent management on organizational identification: Field study on the Office of Innovation Support, Technology Transfer and Marketing at Al-Azhar University (TAICO) Egypt, **Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences**, 5 (2) pp153–177.
- 15) Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J.& Abu-AlSondos, I.A. (2023) Digital Transformation and Competitive Advantage in the

- Service Sector: A Moderated–Mediation Model. **Sustainability**, 15, 2077 doi.org/10.3390/su15032077
- 16) Spear, E (2020). **Digital transformation in Higher Education, Trends, Tips Example, & More**. Available at URL: <https://precisioncampus.com/blog/digital-transformation-higher-education>.
- 17) Van Veldhoven, Z. and Vanthienen, J. (2019). **Designing a Comprehensive Understanding of Digital Transformation and its Impact**. Conference: Bled eConference – Humanizing technology for a sustainable society at:Bled, Slovenia, pp. 745–763. doi:10.18690/978-961-286-280-0.39.
- 18) Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, 122, 889–901. doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022
- 19) Xue, F., Zhao, X. & Tan, Y. (2022). **Digital Transformation of Manufacturing Enterprises: An Empirical Study on the Relationships between Digital Transformation, Boundary Spanning, and Sustainable Competitive Advantage**. Discrete Dynamics in Economic and Business Systems, 1–16. doi.org /10.1155/2022/4104314
- 20) Zain, S. (2021). **Digital transformation trends in education. Future Directions in Digital Information**. Chandos Publishing. doi:10.1016/B978-0-12-822144-0.00036-7